

# **DOMP MENTORAT ET CONSEIL FORMATION**

**Deux jours**

## **GUIDE DU FACILITATEUR**

**Juin 2012**

# Table des matières

Contexte:	page 1
Résultats de la formation	page 3
Chronologie de la formation	page 4
Profil/Préparatifs de l'instructeur	page 5
Module 1 :	pages 8-13
Qui est le mentoré? Que peut apporter le mentorat? Le continuum de l'apprentissage pour adultes. Questions sur l'apprentissage pour adultes	
Module 2 :	pages 13-19
Établir une bonne relation de mentorat; Communication interculturelle	
Module 3 :	pages 19-22
Analyse des besoins; Objectifs SMART	
Module 4 :	pages 22-25
Techniques d'interaction pour les mentors	
Module 5 :	pages 25-29
Langage descriptif contre langage évaluatif; Retour d'informations du coaching	
Module 6 :	page 29
Appliquez les enseignements tirés aux meilleures pratiques de mentorat	
Annexe 1	pages 30-34

## Notes préparatoires pour l'instructeur

### Contexte

Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont de plus en plus fréquemment chargées d'aider les sociétés sortant d'un conflit à réformer, restructurer et reconstruire les secteurs liés à la sécurité, notamment la justice, le système pénitentiaire, la police, la sécurité proprement dite, le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR), et l'action antimines. Ces composantes étant chargées de renforcer les capacités, le DOMP a décidé de les doter d'un ensemble de compétences leur permettant de transmettre leurs connaissances aux homologues nationaux aux fins d'assurer la durabilité de leur action. Les mentors et conseillers proposent un continuum d'apprentissage pour adultes allant de la formation au mentorat en passant par le conseil et le coaching, selon le stade d'évolution de la mission et des homologues nationaux.

Ce programme repose sur l'expérience et le travail intensif des contributeurs civils et militaires du DOMP et de ses partenaires, qui ont fourni plus de 1 000 pages de documentation sur le mentorat et le conseil, ainsi que sur 55 entretiens personnels, pour la plupart de mentors et de conseillers du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité de tous les secteurs, actuellement en exercice au sein des missions. Les objectifs du programme sont fondés sur les meilleures pratiques communément identifiées.

Parmi les meilleures pratiques des mentors les plus efficaces, citons :

- Établir, dès le départ, une relation de confiance avec le mentoré;
- Fixer, dès le départ, un ensemble de buts et un calendrier pour les atteindre;
- Employer des techniques incitant le mentoré à parler et être à son écoute;
- Adopter une approche visant à permettre au mentoré de résoudre les problèmes plutôt que de lui fournir la « bonne réponse »;
- Adapter votre expérience professionnelle au contexte local; respecter la souveraineté nationale; faire preuve de sensibilité à l'égard de la culture locale; être ferme sur le respect des normes des Nations Unies, par exemple en matière de droits de l'homme;
- Évaluer le niveau de compétence du mentoré avant d'élaborer un plan; chercher activement des informations et les conclusions des notes de passation de fonction des précédents mentors du mentoré;

## 2 ▪ Mentorat et conseil

- Nouer et entretenir de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique du mentoré;
- Aider le mentoré à prendre conscience des avantages du mentorat;
- Consigner les progrès et suivre l'évolution du mentoré afin de renforcer sa confiance en lui; ne pas seulement faire rapport de votre activité, se concentrer sur le mentoré;
- Formuler des commentaires équilibrés visant à modifier les attitudes et le comportement du mentoré sans pour autant le rebuter;
- Anticiper les situations de crise et envisager par avance des approches diversifiées de résolution des problèmes;
- Promouvoir des relations sur un pied d'égalité, d'adulte à adulte (collégiales);
- Favoriser la visibilité du mentoré plutôt que la vôtre;
- Faire preuve de sensibilité et de discrétion sur les différences de situation financière entre le mentoré et vous;
- S'efforcer d'employer des mots tirés de la langue locale du mentoré;
- Comprendre le mandat de la mission et l'orientation que prend le pays;
- S'abstenir « d'effectuer » le travail du mentoré et s'efforcer plutôt de devenir pour lui une ressource, sauf en cas de mission dotée d'un mandat exécutif;
- Servir de modèle de professionnalisme et de comportement répondant aux meilleures pratiques internationales.

### Objectif

À l'issue de cette formation, les participants disposeront des aptitudes et outils nécessaires pour établir une relation de confiance avec un mentoré, mener une évaluation et élaborer un plan répondant aux besoins du mentoré en termes de mentorat, et employer un large éventail de stratégies de formation pour adultes et de communication permettant d'optimiser les changements d'attitudes et de comportement du mentoré, dans le respect des objectifs convenus du mentorat.

### Résultats de la formation

*À l'issue de la formation au mentorat et au conseil, les participants seront à même de :*

1. Décrire les différences probables en termes de niveau d'éducation et de parcours professionnel entre les mentorés ainsi que les divers contenus et soutiens que les mentors peuvent leur apporter;

2. Identifier quatre étapes du continuum de l'apprentissage pour adultes et décrire en quoi les principes clefs de cet apprentissage sont applicables au mentorat;
3. Établir une relation de confiance avec le mentoré et appliquer les meilleures pratiques pour ce faire;
4. Mettre en lumière les différences fondamentales dans la communication interculturelle; citer des exemples de problèmes que peuvent poser ces différences et comment les éviter;
5. Mener une analyse informelle des besoins en formation afin d'évaluer les besoins du mentoré (ou de l'institution) qu'ils accompagnent ou conseillent;
6. Fixer les objectifs SMART afin que le mentor et son mentoré disposent de buts explicites qu'ils cherchent à atteindre conjointement;
7. Employer quatre techniques clefs d'interaction;
8. Utiliser au mieux un modèle de coaching et de retour d'informations pour les mentors;
9. Appliquer ce qu'ils ont appris aux meilleures pratiques de mentorat.

[\\*À l'Annexe 1 du guide, vous trouverez une discussion de chaque objectif.](#)

Cette formation est destinée à toutes les composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et inclut une méthodologie, des études de cas et des jeux de rôle présentant un intérêt pour toutes. Le cours est prévu pour être dispensé à des groupes de 25 participants au maximum (voire moins), durant la formation de préparation du personnel de la mission, avant même que le mentor soit aux côtés du mentoré ou affecté à une fonction de mentorat. Il est conçu pour être assuré par un seul instructeur sur une durée de deux jours pleins. Du fait de l'effectif potentiellement élevé des groupes et des nombreux jeux de rôle, deux instructeurs peuvent être nécessaires dans certaines circonstances. Les instructeurs peuvent utiliser les exemples fournis dans ce guide pour les facilitateurs, ou, mieux encore, élaborer des exemples qui leur sont propres, notamment ceux d'une pertinence particulière dans le contexte de la mission.

Durant ce cours, les participants sont assis autour de tables, chaque table formant une équipe. L'idéal est de disposer de quatre équipes de 6 ou 7 participants. Le cours est fondé sur les principes de l'apprentissage pour adultes, chaque objectif étant atteint grâce à la participation des apprenants à des exercices pratiques et au partage mutuel des connaissances. Les interactions sont destinées à servir de modèle quant à la façon dont les

## 4 ▪ Mentorat et conseil

mentors et conseillers doivent eux-mêmes se comporter sur le terrain avec leurs mentorés.

### Chronologie de la formation

- Introduction et programme pour les deux jours
- Qui sont les mentorés
- Que peut offrir le mentorat
- Qu'est-ce que l'apprentissage pour adultes
- Comment établir une bonne relation de mentorat
- Qu'est-ce que la communication interculturelle
- Comment fixer des buts réalistes pour le mentorat
- Comment mener une analyse des besoins
- Quelles sont les techniques clefs d'interaction dans le cadre du mentorat
- Comment assurer un coaching et un retour d'informations
- Comment tout ceci s'applique-t-il aux meilleures pratiques de mentorat

### Méthodologie

Dans chaque module, c'est l'activité des participants qui permet d'atteindre les objectifs individuels. Ces activités sont le plus souvent menées en groupes afin de favoriser le partage d'expérience entre participants et faire profiter les mentors, conseiller et formateurs les moins chevronnés de l'acquis des plus expérimentés. Les diverses activités consistent en des questionnaires auxquels il s'agit de répondre, des jeux de rôle, des études de cas, des exposés, des discussions en plénière, des séances de questions-réponses suivies d'un debriefing, ainsi que des tests d'auto-évaluation.

### Profil de l'instructeur

Cette formation de deux jours sera dispensée idéalement par un animateur ayant suivi la formation de formateur pour ce programme. Une expérience personnelle de mentorat de la part de l'instructeur sera un atout supplémentaire. Il n'est pas nécessaire que l'instructeur soit un expert dans l'une des disciplines couvertes par le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, le programme traitant davantage du processus et des aptitudes pédagogiques que des centres d'intérêt spécifiques du Bureau. Les exemples, jeux de rôle et études de cas couvrent tout l'éventail des activités du Bureau de l'état de droit et des institutions

chargées de la sécurité afin d'en garantir la pertinence pour les participants. Ces exemples, jeux de rôle et études de cas ont été collectés auprès des mentors et des conseillers du Bureau au cours des diverses missions de maintien de la paix.

## Préparatifs de l'instructeur

Étude du guide du facilitateur et répétition. Prendre conscience que les délais sont serrés et doivent être respectés.

### Préparatifs généraux

Équipement :

1. Ce programme ne nécessite pas de diapositives PowerPoint, il ne s'agit pas d'un cours magistral mais d'un atelier hautement interactif.
2. L'instructeur aura à sa disposition deux tableaux à feuilles mobiles, des marqueurs noirs et quelques blocs de feuilles ou du ruban adhésif.

Matériel :











1. Chaque participant doit disposer de son propre manuel du participant pour le programme.
2. Il est bon de prévoir également des cartons de table mentionnant les noms des participants ainsi que des blocs de papier et des stylos supplémentaires.

Aménagement de la salle :

1. Dans la mesure du possible, il est conseillé à l'instructeur d'aménager la salle avec quatre tables pouvant accueillir des équipes de 6 à 7 personnes. Le cas échéant, l'instructeur pourra former quatre groupes, les participants étant réunis dans une salle de classe ou une salle de conférence.
2. L'instructeur peut opter pour la formation d'équipes réunissant spécifiquement des participants des domaines de police, du système pénitentiaire, de la justice, etc. ou des équipes mixtes. La conception du programme est telle que des groupes mixtes feront parfaitement l'affaire. Les équipes devront réunir aussi bien des femmes que des hommes et être aussi internationales que possible.

Note : Chaque journée comporte quelques minutes non planifiées qui permettront à l'instructeur de disposer, si nécessaire, d'une certaine souplesse pour détailler ses conclusions.


## Légende des symboles

-  Note pour l'instructeur (quelques informations de fond qui méritent d'être examinées)
-  Points de discussion (les principaux points à aborder sur le sujet. Idéalement, ces points sont présentés par l'instructeur dans ses propres termes et ne font pas l'objet d'une lecture)
-  Spécifique à la mission (un point où sont abordées des informations spécifiques à la mission)
-  Exemple (des récits illustrant un point ou un message clef)
-  Échantillon de questions (une liste de questions potentielles à poser aux participants)
-  Document de support (indique qu'un document sur ce point est distribué aux participants)
-  Film (un film recommandé, partie intégrante de la formation ou optionnel)
-  Activité d'apprentissage de base (une activité qu'il est fortement recommandé de mener)
-  Activité d'apprentissage facultative (une activité susceptible d'être menée s'il reste du temps et si le groupe s'y prête. Des directives pour ces activités sont fournies à la fin de l'unité, de la section ou de la partie – comme indiqué dans le texte)
-  Points clés de synthèse (des messages clés qu'il est important de répéter à la fin de la session. En variante, l'instructeur peut interroger les participants sur les principaux messages qu'ils ont retenus de la session. L'instructeur peut ainsi revenir sur les points qui ont été mal assimilés.)
- EX** Exercice à effectuer par les participants



## Notes de session

<b>Mentorat et Conseil</b> <u>Introduction – 30 minutes.</u>	
---	--

 **Note pour l'instructeur : Ouvrez la session en vous présentant et en demandant à chaque participant de préciser son nom, d'où il vient et la composante du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité qu'il représente. Notez les composantes dont sont issus les participants, vous en aurez besoin le jour 2 pour affecter les scénarios de jeux de rôle. Détaillez le programme des deux jours qui figure dans le manuel du participant.**

 **Le matériel pour le Module 1 figure en pages 2 à 8 du manuel du participant.**

<b>Objectifs du Module 1 : 100 Minutes</b>  <b>Qui est le mentoré? Que peut apporter le mentorat?</b>  <b>Le continuum de l'apprentissage pour adultes</b> <b>Questions sur l'apprentissage pour adultes</b>  Les mentors dresseront un tableau de l'éventail des aptitudes et niveaux d'éducation des mentorés dont ils sont susceptibles d'avoir la charge.  Les mentors identifieront les cinq domaines dans lesquels ils apportent formation, ressources et soutien.  Les mentors appliqueront les principes de l'apprentissage pour adultes ayant des conséquences directes sur les relations mentor-mentoré.	
---	--

## 8 ▪ Mentorat et conseil



**Note pour l'instructeur : Présentez les objectifs de ce module aux participants. Ils figurent en page 1 du manuel du participant.**

**EX – Qui est le mentoré?** Indiquez aux participants qu'ils disposent de 15 minutes pour répondre en équipe aux questions de la page 2 de leur manuel. Demandez-leur de désigner un porte-parole et un chronométreur. Les réponses devraient inclure :


- (1) (2) Le mentoré peut être un juge ayant fait ses études à Oxford ou un juge local illettré. Rappelez-vous que le mentoré est un expert de son pays, de ses traditions et de sa culture.
- (3) Les mentors devraient parler moins et poser davantage de questions. Ils devraient toujours s'adresser au mentoré d'égal à égal.
- (4) Les mentors apportent aux mentorés : des conseils en matière de gestion de carrière, des réseaux, des normes internationales, des compétences sur le plan logique, des aptitudes à la résolution des problèmes, l'évaluation du risque, le renforcement de la confiance, l'autonomisation, des modèles de rôles et une relation de confiance.
- (5) Les mentors doivent impérativement axer leur discours sur les besoins et priorités spécifiques du mentoré et de son institution. Ils doivent fixer des objectifs concrets liés à ces besoins et s'efforcer de les atteindre avec le mentoré.

**Note pour l'instructeur :**


***En faisant le point sur cet exercice, insistez sur la diversité des mentorés potentiels, de manière à ce que les mentors développent une attitude réaliste face à leurs attentes. Vérifiez que les participants évoquent le fait qu'en plus d'informations spécifiques, les mentors offrent à leurs mentorés un accès aux normes internationales et la possibilité de les renforcer, des opportunités de réseautage et de développement de carrière ainsi que des compétences dans le développement de processus de résolution de problème et d'évaluation du risque.***

**Faites référence à la page 3 du manuel du participant pour mémoire :**






### **Que peut offrir le mentorat**

-  Précisez que les mentors devront recourir à différents types de communication avec leur mentoré en fonction du développement professionnel de ce dernier. Soulignez que le but du mentorat est d'être

une ressource et un soutien et d'apporter une assistance dans l'atteinte des normes auxquelles le mentoré et son institution aspirent. Montrez qu'à mesure que l'on passe de la formation au conseil puis du coaching au mentorat, le mentoré sera de plus en plus amené à agir et à prendre la parole lui même. Cette question sur le recours à l'expérience des adultes est destinée à donner au mentor une vision plus large du mentorat.

-  Confirmez qu'un mentor peut ne pas avoir de mentoré spécifique, mais travailler avec un groupe ou au sein d'une institution telle qu'une prison ou un commissariat de police. N'avoir en charge qu'un unique mentoré est une situation exceptionnelle. Les compétences requises seront les mêmes dans tous les cas de figure mais le mentor devra évaluer les progrès accomplis sur le terrain en observant le travail ou en se fondant sur les réponses apportées par le mentoré au fil de la conversation.

### Apprentissage pour adultes

-  Demandez aux participants de passer à la page 5 de leur manuel. Expliquez qu'il existe un continuum de l'apprentissage pour adultes dont le but est d'optimiser l'indépendance d'action et la confiance en soi du mentoré sur le plan professionnel. Distinguez les quatre étapes du continuum. Précisez que le volume d'informations fournies par le mentor décroît progressivement, l'objectif du mentorat étant d'amener le mentoré aussi loin que possible dans le continuum.
-  Formation : si le mentoré maîtrise insuffisamment l'ensemble des compétences qu'il aura à mettre en œuvre, le mentor devra peut-être au départ lui transmettre certaines connaissances spécifiques et développer ses aptitudes.
-  Conseil : un mentoré un peu plus avancé sera probablement en mesure de poser des questions et d'explicitier les problèmes auxquels il est confronté, mais il ne disposera pas des réponses et cherchera de ce fait conseil auprès du mentor.
-  Coaching : dans un troisième stade, le mentoré a assimilé un ensemble de compétences, de comportements et d'attitudes. Le rôle du mentor consiste à lui fournir un retour d'informations et de l'accompagner pour étendre, actualiser et affiner ces compétences et attitudes.
-  Mentorat : au stade le plus avancé, le mentor est une ressource et un conseiller, un égal de confiance avec lequel le mentoré peut élaborer, discuter et sopeser des voies d'action alternatives ainsi que leurs risques et gains potentiels.

## 10 ▪ Mentorat et conseil

- Un même mentoré peut avoir besoin de chacune de ces approches pour des aspects différents de son travail. À titre d'exemple, un officier de police chevronné peut disposer d'un vaste éventail de compétences et d'expériences dans le travail de police, mais n'avoir jamais eu affaire auparavant à la criminalité organisée. Pendant un certain temps, il aura davantage besoin de conseil dans ce domaine.
- Expliquez aux participants qu'il est important pour eux de lire les notes de passation de fonction rédigées par les mentors précédents des mentorés, afin de déterminer leur position dans le continuum. Ne modifiez pas l'orientation du mentorat. Inspirez-vous des notes. Soulignez que la phase d'évolution où se trouve la mission influencera probablement aussi le stade où en est le mentoré. La mission est-elle en phase de démarrage ou touche-t-elle à sa fin? Selon le cas, les interventions de mentorat seront différentes. Enfin le mandat de la mission aura une incidence sur les relations de mentorat. Le mentor joue un rôle de ressource, de conseiller et de coach sauf dans les missions dotées d'un mandat exécutif, où il joue souvent un rôle moteur en entreprenant des actions et en démontrant le comportement approprié. Préparez les fiches de liaison après chaque réunion ou au moins une fois par semaine.

**EX Apprentissage pour adultes** Demandez aux équipes de répondre aux questions relatives à l'apprentissage pour adultes de la page 5. Accordez-leur 20 minutes à cet effet et prenez 20 minutes pour faire le point.

**Note pour l'instructeur : Voir le guide du participant page 7**

**Apprentissage pour adultes.** Lors du debriefing, insistez sur les aspects suivants :

1. Quel est l'objectif de l'apprentissage pour adultes? **Il consiste à modifier le comportement et les attitudes du mentoré dans un sens convenu à l'avance. C'est l'objectif du mentor et de la relation de mentorat.**
2. Comment exploiter l'expérience antérieure des adultes? **Le mentor doit poser des questions pour cerner l'expérience du mentoré et s'en inspirer. En cas de pluralité de mentorés, l'idéal est qu'ils répondent ensemble aux questions. Les adultes écouteront et seront probablement plus influencés par les idées et les attitudes exprimées par leurs collègues que par d'autres. On parle dans ce cas de propagande horizontale. Les mentors ont intérêt à favoriser l'engagement des petits groupes de mentorés dans la discussion et la résolution de problèmes tournant autour de questions d'ordre professionnel. Pour encourager la participation de tous, demandez à des petits groupes de deux ou trois personnes de se consulter puis de**

**présenter les solutions proposées par leur groupe. Encouragez à chaque fois un membre différent de l'équipe à présenter les solutions.**

3. Comment motiver des apprenants adultes? **Les apprenants adultes sont motivés par ce qu'ils pourront retirer à titre personnel de l'échange, par exemple une éventuelle promotion ou une plus grande sécurité de l'emploi. La question qu'ils se posent est : « Qu'est-ce que cela va m'apporter? ». En proposant sur le champ des moyens concrets et pertinents de résolution des problèmes, des approches alternatives, des conseils en termes de gestion de carrière et des opportunités de réseautage, le mentor peut favoriser la carrière du mentoré et rendre son travail au quotidien plus facile et gérable.**

4. Qu'entendons-nous par « moins, mais mieux »? **« moins, mais mieux » signifie que les mentors doivent parler moins et écouter davantage. Les mentors et les conseillers fournissent trop d'informations, au point de noyer les apprenants adultes. Le reproche le plus courant formulé par les mentorés dans les missions est que leurs mentors parlent trop!**

5. Quelles sont les causes de résistance et comment les aborder? **La résistance apparaît lorsqu'un mentoré perçoit de la part du mentor une attitude condescendante à l'égard de sa vie quotidienne, de ses relations hiérarchiques ou de sa culture ou juge le mentorat peu pratique ou pertinent dans ce cadre. Les mentorés résistants se remarquent par le fait qu'ils arrivent en retard, omettent des rendez-vous, ne répondent que rarement, deviennent peu coopératifs voire provocateurs. Si le mentor occupe une position hiérarchique inférieure ou s'il est plus jeune que le mentoré, ou encore si le mentor manque de connaissances ou de professionnalisme, notamment dans les services en uniforme, des résistances vont naître. Si votre mentoré montre des signes de résistance, demandez-vous ce que vous avez fait pour susciter cette prise de distance. Enquêtez pour savoir ce que le mentoré juge utile et comment vous pouvez, à vous deux, faire du mentorat un processus pertinent et bénéfique. Faites preuve de flexibilité et de respect. D'autres idées sont évoquées en pages 7 et 8 pour traiter ces résistances.**


6. Comment utiliser l'apprentissage empirique dans le mentorat tout en évitant les erreurs graves? **Les tâtonnements sont au cœur de l'apprentissage. En soumettant à son mentoré des scénarios du type « que faire si? », le mentor l'aidera à déterminer la ligne de conduite privilégiée en anticipation d'une crise ou d'une situation difficile et le préparera ainsi à affronter les problèmes futurs. Il vaut bien mieux discuter de la réaction que doit avoir un spécialiste des questions pénitentiaires en cas d'incendie grave avant que cet événement ne survienne plutôt que d'essayer de se rendre utile lors de la survenance d'une telle crise. Il n'est pas nécessaire de vivre concrètement une situation difficile, le scénario du type « que faire si? » permettent de s'y préparer.**

## 12 ▪ Mentorat et conseil

7. Quel est le but du retour d'informations? **Le retour d'informations est un aspect essentiel de l'apprentissage. Il permet de renforcer le bon comportement, de corriger les erreurs et de forger la confiance.**


 Prévoir une pause de 15 minutes.

<b>Objectifs du Module 2 : 75 minutes</b>	
<b>Établir une bonne relation de mentorat</b>	
Les participants listeront les composantes clefs indispensables à l'instauration d'une bonne relation de mentorat.	
Les participants démontreront comment engager le dialogue avec divers mentorés afin de prendre un bon départ dans la relation de mentorat.	
Les participants établiront une distinction entre deux extrêmes culturels et proposeront des exemples de problèmes susceptibles de naître de ces différences dans la relation de mentorat, ainsi que des solutions pour les éviter ou les résoudre.	

 Expliquez que tous les mentors et conseillers expérimentés conviennent que la qualité de la relation est un élément indispensable pour la réussite du mentorat. Demandez aux participants de citer des termes caractérisant une bonne relation de mentorat et notez-les sur un tableau blanc. Assurez-vous de trouver dans cette liste les termes ou expressions suivants : confiance, d'égal à égal (un collègue), centré, respectueux, honnête, ouverture d'esprit, ferme sur les principes mais non critique, juste, responsabilité partagée, professionnel, concret, soutien, communicatif.

 **Note pour l'instructeur : indiquez les objectifs de ce module.**

### **Établir une bonne relation de mentorat**

 En passant en revue la liste des composantes d'une bonne relation de mentorat en haut de la page 9 du manuel du participant, posez les questions suivantes à l'ensemble du groupe (**les réponses vous sont fournies**) :

- 🗨 Comment inspirer confiance? (**Se comporter de manière ouverte et respectueuse; écouter attentivement et sans porter de jugement; démontrer ses connaissances et expériences lorsque c'est utile pour le mentoré; faire preuve de constance dans la défense des normes des Nations Unies.**)
- 🗨 Quel est l'inverse d'un style de communication d'égal à égal/d'adulte à adulte? (**Un style condescendant, didactique ou « je sais tout », supérieur**)
- 🗨 Citez quelques façons d'influer sur d'autres personnes (**Soutenir leurs idées dans toute la mesure possible; s'assurer de la confiance de leurs supérieurs; présenter un intérêt pour leur carrière et vie professionnelle**)
- 🗨 Comment établir votre leadership aux yeux du mentoré? (**Le mentoré doit vous considérer comme un expert dans le domaine, capable d'adapter son expérience à la situation du mentoré; éviter de tout axer sur la façon dont les choses se passent dans votre pays et démontrer en quoi votre expérience se rapporte à la situation actuelle**)
- 🗨 Citez un exemple de manque de sensibilité interculturelle (**Faire perdre la face à quelqu'un devant ses collègues; refuser de reconnaître et de montrer du respect devant le fait qu'un mentoré est plus âgé que vous ou du sexe opposé**)
- 🗨 Comment un mentor peut-il accidentellement se montrer irrespectueux de la souveraineté nationale? (**Intervenir physiquement dans une situation pressante en l'absence de tout mandat exécutif**)
- 🗨 Pourquoi devez-vous, en tant que mentor, être un modèle? (**Votre crédibilité en dépend**)
- 🗨 Comment démontrer votre expertise sans passer pour un « je sais tout »? (**Poser des questions de manière à aider le mentoré à trouver lui même la bonne solution et ne pas se contenter de lui fournir la réponse correcte. C'est le fondement même de l'apprentissage pour adultes.**)
- 🗨 Comment traduire les connaissances dans le contexte local? (**Mener un travail préparatoire pour étudier la culture locale, observer attentivement le mentoré et discuter avec lui**)
- 🗨 Pourquoi est-il si important de clarifier les règles de base et les attentes avec votre mentoré? (**Ceci vous aidera à éviter les malentendus avant qu'ils ne surviennent; rédiger un plan de mentorat ainsi que**



## 14 ▪ Mentorat et conseil

**les règles de base pour éviter toute méprise et établir un contrat avec le mentoré)**

**EX Établir la relation de mentorat** *Chaque équipe sélectionne l'un des scénarios de la page 9 et traite le cas en 25 minutes. Le porte-parole présentera la solution de l'équipe. Si l'un des cas n'est pas choisi, le facilitateur en fournira les réponses.*

<p>Résultats escomptés</p> <p><b>Établir la relation de mentorat</b></p> <p>Cas (1) :</p> <p>Posez des questions pour déterminer — sa formation, son ancienneté de service et ce qu'il a fait auparavant, comment il a obtenu ce poste; quelles sont ses attentes du mentorat en termes de temps passé ensemble, de méthode de travail et comment lui être plus utile et apporter un meilleur soutien, comment communiquer au mieux — sa langue/celle du mentor, une combinaison des deux ou un traducteur, les principaux problèmes, à ses yeux, dans la création de cette unité et ses espoirs et attentes en termes de succès. Indiquez qu'au démarrage, une nouvelle unité est toujours confrontée à des défis et que la sienne ne déroge pas à la règle.</p> <p>Partagez avec lui — vos antécédents, vos attentes du mentorat en termes de temps passé ensemble, de méthode de travail, pourquoi vous estimez que le mentorat sera utile et positif, comment, à votre avis, surmonter au mieux la barrière linguistique. Laissez le mentoré poser des questions; donnez spontanément des informations sur votre famille et laissez le mentoré faire de même.</p> <p>Rassurez-le : vous n'êtes pas là pour juger des limites de ses ressources techniques, mais pour le soutenir, l'aider et nouer un partenariat avec lui afin d'exploiter au mieux toutes ses possibilités.</p> <p>Expliquez que vous êtes nouveau dans ce pays et qu'en dépit de ce que vous avez pu en lire, vous comptez sur lui pour découvrir le contexte local afin que le fruit de votre collaboration soit concret et réaliste. Partagez</p>	
--	--



vos attentes respectives en termes de processus et d'objectifs du mentorat ainsi que vos attentes concernant les règles de base à appliquer.

Cas (2) :

Posez les mêmes questions que dans le cas (1) ci-dessus, mais en plus :

Posez des questions pour découvrir — ce qu'il considère comme les principaux défis dans l'environnement pénitentiaire actuel et quelles sont ses contraintes et ressources pour y faire face. Déterminez ses priorités en matière de changements et de mise en œuvre de normes des droits de l'homme ainsi que son degré de résistance ou d'ouverture au changement.

Partagez avec lui les mêmes éléments que dans le cas (1) ci-dessus, mais évoquez en plus vos propres expériences de résolution de bon nombre de problèmes similaires dans le passé et les résultats obtenus, bons ou moins bons. Faites-lui savoir que vous ne le tenez pas plus pour responsable des défis et problèmes rencontrés dans son institution que vous ne le feriez pour vous-même s'agissant d'une institution similaire dans votre propre pays. Veillez à ne pas donner l'impression d'excuser les pratiques abusives. Soulignez l'urgence à traiter des situations où des vies sont menacées.

Cas (3) :

Posez toutes les questions précédentes, mais en plus : amenez-la à parler le plus possible de ses préoccupations face aux différences en termes de droits de l'homme entre le Népal et l'Afrique de l'Ouest, des implications qu'elle y voit, de ses sources d'information, et des moyens de combler le fossé ainsi perçu; faites en sorte de l'amener à exprimer ses aspirations en matière de droits de l'homme dans son travail; essayez de vous mettre d'accord sur l'utilisation du téléphone portable, la fixation et le respect des rendez-vous et de trouver un compromis sur ces aspects de votre relation.

Dites--Rappelez que vous n'êtes pas ici pour imposer la culture népalaise au pays, mais pour établir un partenariat avec elle en vue d'intégrer les normes internationales des droits de l'homme dans les institutions nationales tout en respectant la

## 16 ▪ Mentorat et conseil

souveraineté, les coutumes et la législation nationales.	
--	--

### Prévoir une pause déjeuner d'une heure

<b>Suite du Module 2</b>	
<b>Communication interculturelle</b>	

- 🗨️ Détaillez avec les participants le tableau de la page 11 du manuel, qui met en contraste deux orientations culturelles distinctes. Demandez aux participants de citer quelques exemples personnels de problèmes susceptibles de survenir lorsque le mentor et son mentoré sont de cultures très différentes. Au besoin, fournissez vous-même des exemples complémentaires : si une personne attache une grande importance à la ponctualité et si l'autre ne partage pas cette valeur culturelle, des problèmes risquent de naître entre eux; ou, si une personne emploie un langage très direct, une autre personne moins directe risque de trouver les échanges durs, rudes, conflictuels ou difficiles. Donnez/demandez des exemples spécifiques à la mission.
- 🗨️ Il convient pour les mentors masculins de faire preuve de prudence avec les collègues ou mentorées féminines car les mêmes informations sont requises.

- Dans certaines cultures, il risque d'être plus difficile de faire participer le mentoré aux techniques de questionnement interactif.

**EX Communication interculturelle** Demandez aux participants de répondre aux questions A, B, C en page 11. Ils disposent de 15 minutes pour ce faire.

### Recourir à un assistant linguistique

- Fournissez les indications suivantes concernant le recours à des assistants linguistiques/des interprètes :
  - Reconnaissez que la plupart des traducteurs n'ont pas de formation professionnelle, ils sont simplement plus instruits que les autres membres de la communauté. Ils sont susceptibles de servir d'ambassadeurs car ils vivent dans la communauté et sont respectés.
  - Faites attention aux problèmes de sécurité avec votre assistant linguistique et veillez à le protéger des dangers.
  - Précisez à l'assistant linguistique qu'il ne doit pas répondre aux questions, mais vous les transmettre.
  - Faites le point avec l'assistant linguistique après chaque session pour vous assurer que le rythme est correct.
  - Prévoyez une durée de mentorat deux fois plus longue que d'ordinaire du fait de la traduction.
  - Préparez votre assistant linguistique en lui fournissant un descriptif des sujets, des concepts et des exemples que vous aborderez lors de la session. Définissez tous les termes techniques à l'avance et, dans toute la mesure possible, par écrit.
  - Précisez le nombre de personnes qui assisteront à la session de mentorat, ainsi que les diverses langues employées.
  - Au cours de la session, regardez votre mentoré, pas l'interprète. Votre propre langage corporel et celui de votre mentoré vous permettront à tous deux de recueillir des indices importants pour comprendre, apprendre à vous connaître et établir une confiance mutuelle.
  - Essayez d'apprendre au moins quelques mots de la langue de votre mentoré et employez-les aussi souvent que possible pour démontrer l'intérêt que vous lui portez.
  - Pensez à remercier votre interprète pour son travail important.

<p style="text-align: center;"><b>Objectifs du Module 3 : 140 minutes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Analyse des besoins et élaboration d'un plan de travail</b></p> <p>Le mentor identifiera un large éventail de ressources et les bonnes questions à poser pour mener une analyse des besoins afin de déterminer ce que devrait inclure le mentorat.</p> <p>Les mentors insisteront sur l'utilisation d'objectifs SMART, comment les rédiger et comment les employer en guise d'outil de planification et d'évaluation des progrès dans la relation de mentorat.</p> <p>Les mentors discuteront de leur évaluation des besoins avec leurs homologues nationaux avant de finaliser et documenter les méthodes et les moyens de l'évaluation.</p> <p>Les mentors jugeront des progrès réalisés sur la base de l'évaluation initiale des besoins.</p>	
--	--



- Expliquez qu'il appartient au mentor d'adopter la même attitude qu'un médecin lorsqu'un patient vient en consultation. Aucun médecin ne rédigerait de suite une ordonnance sans comprendre précisément les symptômes et problèmes ressentis par le patient et ce que ce dernier attend. C'est pourquoi le mentor et son mentoré doivent mener une analyse des besoins. Elle doit établir les éléments de référence du niveau de compétences, des attitudes et du comportement actuels du mentoré dans les principaux domaines d'exigences professionnelles, les normes internationales et les contraintes locales, et les écarts à combler. Rappelez aux participants que s'il existe des notes de passation de fonction ou des informations sur le lecteur partagé de la mission, certaines peuvent être accessibles au mentor, malgré la grande diversité de pratique d'une mission à l'autre. Rappelez également aux participants d'intégrer le respect des normes internationales des droits de l'homme dans l'analyse des besoins. N'oubliez pas de documenter au moins une fois par semaine les progrès, pour l'avenir et le mentor suivant.

L'analyse des besoins avalisée par le mentoré et son institution sert de base pour poursuivre l'assistance, même après l'intervention du DOMP. C'est également le moyen d'établir la similarité des normes pour tous les pays, les priorités en termes de changements et les domaines

d'intervention propres au pays. Il appartient au mentor d'appuyer et de documenter la ligne de conduite retenue.



**Note à l'instructeur :** Indiquez les objectifs de ce module aux mentorés.

- 
 Passez en revue avec les participants la page 13 de leur manuel, qui récapitule où trouver les informations nécessaires à l'analyse des besoins. Indiquez aux participants que la plupart des composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité ne disposent pas d'un « programme », c'est-à-dire d'une liste des thèmes à aborder dans chaque discipline. En fonction du rôle et des besoins immédiats du mentoré, le mentor et son mentoré auront intérêt à discuter des domaines sur lesquels il convient de se concentrer à court terme.
- 
 Un bref examen des SITREP quotidiens produits par l'institution peut être un bon point de départ pour la conversation. À titre d'exemple, si les rapports d'incident ont principalement fait état d'enquêtes sur des homicides ou des accidents de la circulation, vous pouvez partir de là. Dans une institution pénitentiaire, s'il est question d'évasions ou de transferts de prisonniers, ce peut aussi être un bon point de départ. Dans le secteur de la justice, si des mandats d'arrêts ont été mal remplis, ou si des personnes sont maintenues en détention préventive sans inculpation ou déferrement devant un juge, le thème de départ est tout trouvé. Si vous ne rencontrez pas votre mentoré quotidiennement, invitez-le à tenir un journal; donnez-lui systématiquement un thème sur lequel se pencher par écrit et discutez-en lors de votre prochaine rencontre.

### **EX Analyse des besoins/élaboration d'un plan de travail**

***Demandez aux participants de prendre 30 minutes pour rédiger la réponse de leur groupe à l'exercice du bas de la page 14 de leur manuel. Renvoyez-les à l'exemple. Demandez aux participants d'inscrire leurs questions sur une feuille de tableau blanc et donnez-leur du ruban adhésif pour l'afficher au mur (ou sur le tableau). Passez en revue l'ensemble des feuilles avec toute la classe et évaluez d'un œil critique les questions concernant l'analyse des besoins. Prenez 40 minutes pour faire le point avec les groupes.***



**Note pour l'instructeur :** Prévoir une pause de 15 minutes

## Objectifs SMART

- Présentez l'acronyme SMART. Si quelqu'un vous demande de quoi il s'agit, indiquez que SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timed) signifie « spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et limité dans le temps ». Notez au tableau les exemples suivants d'objectifs : 1) être mieux organisé; 2) se former aux achats; 3) éliminer la corruption. Demandez aux participants d'identifier en quoi ces exemples ne peuvent être des objectifs SMART. Faites leur prendre conscience que 1) n'est pas un comportement spécifique et observable dont le mentoré doit faire preuve; 2) n'est pas mesurable; 3) n'est pas réaliste, et que les trois ne sont pas limités dans le temps s'agissant de leur réalisation.
- Inscrivez l'expression « Recours à des objectifs » sur un autre tableau blanc. Demandez aux participants quels sont, pour le mentorat, les avantages de disposer d'un ensemble d'objectifs SMART formulés par écrit et dont conviennent le mentor et son mentoré. Faites entrevoir que ces objectifs donnent une orientation, permettent de fixer des jalons et des délais sur la voie de la réalisation, évitent de s'écarter du sujet, fournissent des priorités fondées sur l'analyse des besoins, et sont une excellente source de dialogue et d'évaluation tant pour le mentor que pour son mentoré.

**EX Objectifs SMART** *Demandez à chaque participant de se rendre en page 16 de leur manuel et de coucher chacun par écrit un objectif SMART. Invitez-les à porter un regard critique sur leurs objectifs respectifs et désignez un membre de la table rendre compte au reste de la classe. Examinez en détail un exemple par table. Les participants disposent de 30 minutes pour cet exercice. Résumez le processus de planification, d'évaluation et de rapport en passant en revue la section Exercice de la page 17. Faites référence aux « Outils de planification » du DOMP, une ressource essentielle pour la planification au niveau des composantes, qui contient de nombreuses orientations sur les divers éléments de la planification dans le cadre des missions de maintien de la paix et s'accompagne d'exemples et de conseils sur des éléments spécifiques des composantes et les plans individuels. Insistez sur l'importance d'évaluer le comportement du mentoré dans les comptes rendus destinés à ses supérieurs, plutôt que d'y consigner les détails de votre propre activité de mentor. Rappelez l'intérêt de tenir un journal, au moins une fois par semaine, sur les progrès réalisés par le mentoré dans l'atteinte des objectifs.*

*Parcourez avec les participants la page 18 pour leur permettre de découvrir comment s'articulent les processus de planification,*

***d'évaluation et de rapport. Demandez-leur de lire en page 19 un exemple concret de traduction de l'analyse des besoins en un plan de travail. Renvoyez-les à la page 20, qui contient un modèle de plan de travail utilisable dans le processus de mentorat ou de conseil.***

- Revenez aux objectifs du jour en page 1 du manuel des participants et faites le point. **Fin de la première journée**

**Jour 2 :** Commencez par expliciter les objectifs de cette journée, à partir de la page 1 du manuel du participant.

<p><b>Objectifs du Module 4 : 100 minutes</b></p> <p><b>Techniques d'interaction pour les mentors</b></p> <p>Les mentors décriront les objectifs d'une interaction optimale avec les mentorés; distinction entre reconnaissance, mémoire et discernement</p> <p>Les mentors rédigeront et emploieront des questions ouvertes; distinction entre questions ouvertes et fermées</p> <p>Les mentors appliqueront des techniques de base pour des négociations fructueuses et la gestion des conflits</p> <p>Les mentors emploieront la résolution des problèmes et l'apprentissage empirique dans leur mentorat</p> <p>Les mentors feront preuve d'une écoute active et reconnaîtront son importance dans la relation de mentorat</p>	
--	--

- Expliquez que les compétences en communication du mentor sont au moins aussi importantes, si ce n'est plus, que ses connaissances et son expérience professionnelles. Sans de grandes compétences en communication, vous ne pourrez travailler efficacement avec des apprenants adultes et ne serez d'aucune utilité à votre mentoré.

 **Note pour l'instructeur : demandez aux participants de passer à la page 21 de leur manuel; explicitez les objectifs de l'apprentissage et passez en revue les buts du Module 4 à la page 21.**

## Techniques d'interaction pour les mentors

## 22 ▪ Mentorat et conseil

- ☞ Rappelez aux participants que le mentorat intervient au titre du renforcement des capacités. Toutes les interactions entre le mentor et son mentoré ont pour seul but d'autonomiser ce dernier, de renforcer ses compétences et sa confiance en soi. L'objectif de toute action de communication doit être de permettre au mentoré de prendre des décisions avisées dans le respect des normes internationales et de la législation du pays.
- ☞ **Questions ouvertes/fermées :** Demandez si quelqu'un connaît la différence entre une question ouverte et une question fermée. Interrogez les participants sur l'importance des questions ouvertes dans le cadre du mentorat. Précisez que les questions ouvertes commencent toujours par *comment, pourquoi, veuillez expliquer, veuillez décrire, donnez un exemple, ou que feriez vous si* et incitent le mentoré à réfléchir. À l'inverse, les questions fermées ne favorisent pas la conversation, elles n'attendent pour réponse qu'un oui/non ou la réponse « correcte » spécifique. Précisez que les questions fermées risquent de donner au mentoré le sentiment d'être sur la sellette et de perdre la face s'il ne donne pas la bonne réponse.

**EX Questions ouvertes** *Demandez à chaque participant de rédiger une question ouverte et une question fermée en page 22; Invitez divers participants à lire leurs questions.*

**Négociation/Résolution de conflit :** Passez en revue les étapes de la négociation en page 22 du manuel du participant. Demandez aux participants quelques exemples de situations susceptibles de donner lieu à une divergence d'opinion, voire un conflit entre mentor et mentoré. Sollicitez des exemples de ce type : votre mentoré porte un AK47 chargé dans le commissariat de police, ce qui représente un danger pour tous. Détaillez les étapes de la négociation et de la résolution de conflit. Dans le cas de l'AK47, au lieu de blâmer votre mentoré, vous pourriez peut-être discuter tous les deux des accidents liés à des armes chargées, qui se sont produits dans le commissariat et qui auraient pu être évités, ainsi que des règles que les policiers pourraient instaurer pour prévenir toute exposition involontaire au danger. Précisez toutefois que vous reconnaissez la nécessité pour le policier de porter une arme chargée en-dehors du commissariat.

**EX Négociation/Résolution de conflit** *Accordez 10 minutes à chaque tablee pour répondre à la question de l'exercice de la page 23. Prenez 10 minutes supplémentaires pour faire le point sur les exemples.*



**Résolution des problèmes/Apprentissage empirique :** Précisez que la troisième technique de communication consiste à créer des scénarios ou des études de cas à débattre entre le mentoré et le mentor. Voici un exemple de cas : votre mentoré prend en charge le guichet d'accueil du commissariat après un long week-end de congé. Il en est l'agent le plus gradé. Il se rend compte de la présence en détention provisoire de cinq personnes arrêtées il y a trois jours, mais s'aperçoit que deux seulement ont été inscrites dans le registre. Quelles sont les violations flagrantes des droits de l'homme dans cette situation et quels sont les problèmes soulevés s'agissant de la politique d'arrestation? Que devrait faire le mentoré?

**EX Résolution des problèmes** *Demandez à chaque tablee d'échafauder en 15 minutes un scénario utilisable par le mentor pour amener le mentoré à résoudre le problème de l'exercice de la page 23. Faites le point.*

**Écoute active/Réflexion :** Passez en revue les techniques intervenant dans l'écoute active en page 24. Demandez à chacun de citer des exemples d'indices montrant que quelqu'un n'est pas à l'écoute et de préciser l'impact sur la relation mentor-mentoré si le mentor agit ainsi.

Assurez-vous que les participants décrivent des signes non verbaux de l'écoute : **contact visuel, sourires, signes de tête, inclinaison vers l'autre**, ainsi que les indices verbaux : **reformuler ce qu'a dit l'orateur, fournir des exemples de ce qu'a dit l'orateur, convenir de ce qu'a dit l'orateur, poser des questions à propos de ce qu'a dit l'orateur.**

Demandez quel est l'impact sur le mentoré d'un mentor qui n'écoute pas. Concluez que dans une telle situation le mentoré s'en rendra compte, ressentira un manque de respect et d'implication et risquera d'avoir l'impression que le mentor ne s'intéresse qu'à son propre discours et prête peu d'attention à ses paroles.

Prévoir une pause de 15 minutes.

<b>Objectifs du Module 5 : 200 minutes</b>	
<b>Assurer un retour d'informations au mentoré</b>	
Les mentors expliqueront pourquoi il est nécessaire/difficile de fournir un retour d'informations.	

## 24 ▪ Mentorat et conseil

<p>Les mentors établiront une distinction entre les langages descriptif et évaluatif et établiront que le premier est essentiel alors que l'autre est à proscrire.</p> <p>Les mentors emploieront un modèle de coaching du mentoré en 5 étapes, susceptible de donner de bons résultats en renforçant les comportements positifs et en améliorant les comportements inadaptés.</p>	
--	--

- Expliquez que l'aptitude à la communication la plus difficile à acquérir est celle qui consiste à assurer un retour d'informations à une autre personne. Demandez aux participants d'en expliquer les difficultés. Assurez-vous que les participants évoquent le fait que le mentoré peut se sentir agressé ou humilié et conclure que le mentor ne l'aime pas, ou encore que les critiques du mentor nuiront à sa réputation.
- Soulignez que le retour d'informations peut engendrer une certaine désaffection et qu'il doit être pratiqué avec une grande délicatesse. Il s'agit de conforter encore les bons comportements et de développer la confiance, et non de la saper.
- Demandez pourquoi le retour d'informations est un aspect essentiel du mentorat. Invitez certains participants à expliquer que pour améliorer un comportement inadapté ou renforcer les bonnes attitudes, le mentoré doit impérativement savoir ce qu'il fait correctement et ce qu'il convient de revoir.

 **Note pour l'instructeur : explicitiez les objectifs de l'apprentissage.**

### Descriptif contre évaluatif


- Définissez et passez en revue les exemples de retour d'informations descriptifs et évaluatifs en page 24. La première question est à traiter ensemble : la réponse est « E », synonyme d'évaluatif. La reformulation pourrait être : « La réunion de ce matin, prévue en une heure, a duré en fait deux heures. Vous n'aviez pas d'ordre du jour ». Demandez ensuite aux participants de traiter les 5 autres exemples par équipe et faites le point. Si le temps vient à manquer, répartissez les questions de l'exercice entre les différentes tables. Donnez-leur 20 minutes pour effectuer l'exercice.

Réponses de l'exercice :

1. La réunion de ce matin a débordé d'une heure et nous n'avons pas traité tous les points à l'ordre du jour. (manque de détail)

2. Vous n'avez pas rendu les documents vendredi à 15 heures comme promis. (sauf incident spécifique dont vous avez personnellement connaissance, il n'y a pas d'excuse)
3. Votre rapport était non seulement précis mais j'ai également trouvé que les exemples fournis donnaient un sens concret aux informations. (précise les aspects positifs du travail mené)
4. Lors de la réunion de lundi, vous avez apporté 10 dossiers d'information, alors qu'il y avait 15 participants; il n'y avait pas de rapporteur désigné. Ces points relevant de votre responsabilité, vous auriez probablement intérêt à établir à l'avenir une liste de contrôle des divers points de la planification des réunions afin d'éviter d'omettre certains éléments. (donne un exemple précis et une solution)
5. Descriptif
6. Descriptif

### Retour d'informations du coaching

-  Parcourez avec les participants les étapes du modèle de coaching de la page 26. Donnez un exemple d'utilisation de ce modèle.

#### Exemple

- Objectif : les agents pénitentiaires mentorés se conformeront aux procédures opérationnelles permanentes et ne porteront sur eux que les clefs de deux cellules lors de leur entrée dans le quartier cellulaire.
- Mentionnez l'observation positive que l'agent pénitentiaire cherche à établir des routines strictes et prévisibles dans le quartier cellulaire, qui vous ont permis de constater que les détenus sont plus calmes et l'environnement plus sûr.
- Évoquez l'incident survenu aujourd'hui, au cours duquel vous avez constaté que l'agent pénitentiaire portait sur lui l'ensemble des clefs dans le quartier cellulaire. Demandez à l'agent quel est le danger potentiel de cette façon de faire.
- Questionnez-le jusqu'à ce qu'il évoque le fait qu'en cas d'agression à son encontre, les agresseurs disposeraient de l'ensemble des clefs des cellules, ce qui favoriserait une évasion massive. Demandez-lui quel est l'intérêt de porter toutes les clefs. Faites lui dire qu'il est plus pratique de ne pas avoir à retourner au bureau pour chercher d'autres clefs.
- Demandez au mentoré ce qu'il y aurait lieu de faire pour assurer la sécurité des cellules. Tentez d'obtenir son accord pour qu'à l'avenir il ne porte sur lui que deux clefs à la fois et pas plus.

**EX Retour d'informations de coaching** Les pages 26 à 28 contiennent 10 jeux de rôle. Affectez un jeu de rôle à des groupes de deux ou trois personnes de manière à ce que tous participent. Utilisez la liste des composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité dont sont issus les participants, que vous avez dressée hier, et affectez aux diverses personnes des rôles relevant de leur domaine d'expertise. Demandez à chaque équipe de détailler l'ensemble des 5 étapes, y compris la rédaction de l'objectif, les descriptions et les questions. Invitez-les à désigner deux personnes, l'une jouant le rôle du mentor et l'autre du mentoré. Le mentoré doit être réaliste. Il peut faire état d'une résistance normale pour un mentoré. Accordez 30 minutes aux équipes pour préparer leur jeu de rôle.

*Établissez avec les participants une liste des résistances possibles au retour d'informations et notez-les au tableau. Lorsque des personnes montrent une résistance au retour d'informations, elle peuvent : se défendre, devenir agressives, accepter rapidement mais pas véritablement, dans le seul but de mettre un terme à la conversation, déclarer qu'elles ne savent pas de quoi vous parlez, pleurer, faire des reproches à d'autres, ou vous accuser de ne pas les aimer. Notez tous ces exemples au tableau et invitez les participants à les appliquer en jouant le rôle du mentoré, avec un maximum de réalisme.*

Prévoir une pause déjeuner d'une heure.

*Après le déjeuner, demandez aux équipes de jouer leur scénario. Commentez et invitez les autres participants à commenter les 5 étapes, les techniques de communication du mentor dans le jeu de rôle et la qualité de l'accord en conclusion de l'échange.*

*En assurant le retour d'informations durant le jeu de rôle :*

*Le facilitateur peut interrompre le jeu si les choses dérapent ou s'il estime le moment est propice à faire passer un message. Voici les points clefs sur lesquels insister :*

- *Le mentor doit observer le langage corporel du mentoré*
- *Le mentor doit débiter par un commentaire pertinent positif pour l'équilibre*
- *Le mentor doit se limiter à un seul point/incident négatif*
- *Toutes les références devraient être récentes*

- *Le mentoré doit convenir de l'existence d'un problème faute de quoi le jeu de rôle ne peut se poursuivre*
- *Le mentor doit conclure avec le mentoré un contrat explicite sur le changement de comportement que le mentoré démontrera*
- *Le mentor doit utiliser un langage descriptif, et non évaluatif*
- *Le ton employé par le mentor doit favoriser la résolution conjointe du problème*
- *Le mentor ne doit pas aborder un problème sans avoir en tête une solution possible pour le résoudre*
- *Le mentor doit amener le mentoré à parler au moins la moitié du temps, faute de quoi il n'y a pas de communication*
- *Le mentor doit employer des questions ouvertes et adopter un style collaboratif et propice à la résolution des problèmes*

Prévoir une pause de 15 minutes.

**Terminez les jeux de rôle. Assurez-vous d'un retour d'informations de la part de tous les participants.**

<p><b>Objectif du Module 6 : 30-60 minutes</b></p> <p><b>Récapitulation et révision</b></p> <p>Les participants récapituleront et réviseront ce qu'ils ont appris en répondant à des questions sur les meilleures pratiques de mentorat.</p>	
--	--

**EX Récapitulation et révision** Demandez aux participants d'aller en pages 29 et 30 de leur manuel et de répondre aux questions sur les meilleures pratiques. Accordez-leur 30 minutes. Puis en 30 minutes, faites le point des réponses. Si le temps vient à manquer, assignez 4 questions à chaque groupe.

Demandez un retour d'informations de la part des participants en les invitant à remplir et à vous remettre la page 31 de leur manuel.

## ANNEXE 1

### Vue d'ensemble du déroulement du cours et objectifs en termes de contenu

**Méthodologie : La méthodologie du cours traduit 5 considérations clefs.**

- **Meilleures pratiques** : Le programme de formation est conçu pour développer l'ensemble des compétences requises en matière de planification, de communication et d'évaluation et favoriser les meilleures pratiques répétées à plusieurs reprises par les personnes interrogées et dans les documents analysés.
- **Apprentissage pour adultes** : Le programme de formation repose sur les mêmes pratiques d'apprentissage pour adultes que celles que nous demandons aux mentors/conseillers d'appliquer dans leur activité de mentorat/conseil.
- **Renforcement de la confiance** : Le programme de formation est conçu pour renforcer la confiance des mentors/conseillers grâce à la démonstration de chacune des compétences qu'ils développent et aux retours d'informations sur leur performance au cours de la formation.
- **Influence horizontale** : Le programme de formation est conçu afin que de petites équipes travaillent de concert. Cette approche permet aux plus expérimentés ou ayant le plus d'aptitudes au mentorat et au conseil d'élever le niveau de leurs collègues par la résolution des études de cas et les réponses conjointes aux questions. Elle permet également aux plus expérimentés d'influer de manière positive sur les attitudes des autres participants.
- **Intégration du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité** : Le programme de formation est conçu de manière à intégrer l'ensemble des composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité en tant que groupe hétérogène.

**Les objectifs : ils sont au nombre de neuf.**

**Les participants vont :**

**1. Établir la diversité des mentorés; lister les composantes clefs du contenu du mentorat et du soutien (30 minutes)**

Rares sont les pays donateurs qui proposent une formation avant déploiement aux fonctionnaires internationaux civils qui occuperont des fonctions de mentors/conseillers. Au cours du démarrage de la mission, les mentors/conseillers devront développer des attentes réalistes quant aux personnes qu'ils auront à parrainer et au contenu idéal du mentorat/conseil : informations pratiques et compétences, normes internationales, opportunités de réseautage, organisation de carrière et capacités d'exécution telles que l'analyse de problème et l'évaluation des risques.

**2. Expliquer le continuum de l'apprentissage pour adultes et répondre à des questions sur cet apprentissage et la façon de l'employer (70 minutes)**

Le mentorat et le conseil en application pratique dans les missions reposent sur un continuum. À l'une des extrêmes se trouvent les missions où le DOMP dispose d'un mandat exécutif et où le mentoré n'a bénéficié d'aucune formation officielle ou expérience dans la discipline que le mentor/conseiller démontre et enseigne. À l'autre extrême, par exemple dans les opérations de déminage en Afghanistan, le mentoré peut faire état d'une décennie d'expérience dans le domaine et le mentor/conseiller est davantage une ressource et un collaborateur.

Le but pour tous est le renforcement des capacités et, en tant que tel, nous nous orientons toujours vers une plus grande indépendance du mentoré à prendre des décisions et à engager des actions de manière éclairée. Dans cette section, l'important pour les mentors/conseillers est d'identifier où se situe à tout moment le mentoré dans ce continuum et de faire preuve de souplesse dans le respect du mandat des Nations Unies pour apporter au mentoré le soutien dont il a besoin. Dans ce module, nous appliquons également les sept principes de l'apprentissage pour adultes, par exemple se fonder sur l'expérience de l'adulte, motiver l'apprenant adulte et surmonter la résistance au changement.

**3. Établir la bonne relation de mentorat (60 minutes)**

Tous les mentors/conseillers expérimentés du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité s'accordent à dire qu'une relation de



## 30 ▪ Mentorat et conseil

confiance est au cœur de toute relation fructueuse de mentorat. C'est un point essentiel dont tout le monde convient. Cela étant, comment instaurer cette relation? Les participants à la formation ont l'opportunité, dans un jeu de rôle, de simuler le discours qu'ils tiendraient lors de la première rencontre à des mentorés très différents pour engager cette relation sur de bonnes bases.

### **4. Démontrer une sensibilité à la communication interculturelle (30 minutes)**

De nombreuses personnes expriment de profondes préoccupations devant le peu de compréhension qu'ont trop de mentors/conseillers du mandat de la mission dans laquelle ils interviennent, leur méconnaissance de l'histoire du pays et l'absence d'une appréciation claire de l'orientation du pays. Les mentors/conseillers ne peuvent remplir efficacement ni même légalement leur fonction sans ces informations.

Tout aussi important : s'ils ne comprennent pas les principales différences culturelles, ils risquent au mieux de commettre des erreurs de communication et au pire d'engendrer de sérieuses prises de distance. Certains récits font état de mentorés qui auraient refusé de travailler avec les mentors qui leur avaient été affectés car ils les jugeaient arrogants et insensibles à la culture dans laquelle ils travaillaient. Cette composante de la formation aide les mentors/conseillers à identifier les contrastes dans l'orientation culturelle et leur influence sur la perception des valeurs, du temps, de la communication, de la prise de décisions, de la responsabilité, etc. Elle aide également à l'identification des types de problèmes que le mentor/conseiller doit chercher à éviter et comment y parvenir.

### **5. Utiliser des ressources et des questions pour mener une analyse des besoins (90 minutes)**

Avant de pouvoir parrainer ou conseiller une personne ou une institution, il nous faut diagnostiquer ses besoins. Il n'existe pas d'approche unique valable pour tous. Le gardien d'un établissement pénitentiaire, fort de neuf années d'expérience du milieu carcéral avant que la guerre civile ne jette le pays dans le chaos, aura des besoins très différents de ceux d'un vieux notable illettré remplissant les fonctions de juge local. Avant de devenir des mentors/conseillers d'une certaine utilité, il nous faut travailler avec le mentoré afin d'évaluer ses besoins, notamment en termes de priorités identifiées par le mentoré ou son institution. Ce module permet au mentor/conseiller de déterminer où il peut trouver les informations pour mener à bien cette évaluation informelle des besoins, par exemple dans les notes de passation de fonction si elles existent, en passant en revue les SITREP journaliers, ou encore en mettant au point les



bonnes questions à poser au mentoré pour identifier avec lui les besoins prioritaires.

## **6. Fixer des objectifs SMART pour le mentorat (60 minutes)**

Une fois établis les besoins du mentoré, nous devons nous focaliser sur le renforcement des capacités. Les objectifs SMART identifient les comportements spécifiques associés à la démonstration d'aptitudes et de compétences dans un domaine donné. Le mentor/conseiller apprendra à rédiger ces objectifs et à s'en servir comme outil pour concentrer son attention sur le comportement du mentoré et non sur sa propre activité. Les objectifs SMART offrent également au mentor/conseiller un moyen de rendre compte des progrès réalisés par le mentoré à son supérieur hiérarchique au sein de la mission. SMART signifie « spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et limité dans le temps ».

## **7. Démontrer quatre techniques d'interaction du mentorat (100 minutes)**

Le QE, ou quotient d'intelligence émotionnelle, démontré par d'excellentes aptitudes de communication, est la pièce centrale d'un mentorat efficace. Le programme met en lumière et fournit des éléments pratiques relatifs aux quatre aptitudes décrites comme les véritables clefs du succès : l'emploi de questions ouvertes; la négociation et la gestion des conflits; l'approche de la résolution conjointe des problèmes; et l'écoute active. Affiner et utiliser ces aptitudes sont l'une des pierres angulaires de ce programme.

## **8. Démontrer l'utilisation d'un modèle de coaching en cinq étapes et d'un langage descriptif (200 minutes)**

Il n'est rien de plus difficile que d'assurer un bon retour d'informations du coaching. Si nous voulons renforcer ses capacités, il est essentiel d'aider l'apprenant adulte à évaluer son comportement en toute situation. Dans l'ensemble des composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, le mentor/conseiller soutient le mentoré dans l'assimilation et l'application des normes de pratique internationales.

Nous appréhendons tous de fournir un retour d'informations qui ne soit pas hautement positif car nous redoutons à juste titre de nuire à la relation avec le mentoré et à sa confiance en lui. Le programme consacre 3 heures à la pratique optimale du retour d'informations de coaching. Chaque apprenant aura l'occasion de participer à un jeu de rôle et de recevoir des commentaires sur sa façon d'utiliser le retour d'informations du coaching pour établir la relation avec le mentoré tout en aidant ce dernier à évaluer ses progrès.

**9. Appliquer les connaissances acquises pour répondre aux questions sur les meilleures pratiques de mentorat (30-60 minutes)**

En guise de résumé de tout ce qui a été appris et pour ancrer ces nouvelles connaissances, le dernier module consiste en un test de 15 questions auxquelles les équipes répondront ensemble. Ce test détaille les 15 meilleures pratiques de mentorat les plus couramment citées, qui ont émergé au fil de l'analyse de documents et des entretiens. Il est notamment demandé aux participants comment et pourquoi ils appliqueront ces meilleures pratiques.